

Motivation, Work Discipline and Employee Performance: Limited Mediation by Organizational Culture

Hildegardis Nuak¹, David Manafe², Mariano Firmansyah³

^{1,2,3}Manajemen, Fakultas Ekonomika dan Bisnis, Universitas Katolik Widya Mandira, Kupang, Indonesia

Email: ¹hildegardisnuak@gmail.com, ²davidmanafe@gmail.com, ³marianofirmansyah@gmail.com

Email Penulis Korespondensi: 3*[marianofirmansyah@gmail.com]

Abstrak—Ketidakmerataan capaian layanan pada organisasi publik menunjukkan bahwa kinerja agregat yang tinggi belum selalu mencerminkan efektivitas pada setiap indikator. Penelitian ini menguji pengaruh motivasi dan disiplin kerja terhadap kinerja pegawai serta peran mediasi budaya organisasi pada Dinas Perhubungan Provinsi Nusa Tenggara Timur. Penelitian menggunakan survei kuantitatif eksplanatori dengan teknik sensus terhadap 64 pegawai. Empat konstruk dioperasionalkan melalui 23 indikator berskala Likert 1-5 dan dianalisis menggunakan Partial Least Squares Structural Equation Modeling dengan SmartPLS 4. Model pengukuran memenuhi kriteria validitas konvergen dan reliabilitas konstruk. Hasil model struktural menunjukkan bahwa motivasi berpengaruh positif dan signifikan terhadap budaya organisasi ($\beta = 0,532$; $t = 2,161$; $p = 0,031$). Sebaliknya, motivasi terhadap kinerja ($\beta = 0,409$; $p = 0,126$), disiplin kerja terhadap kinerja ($\beta = 0,318$; $p = 0,181$), disiplin kerja terhadap budaya organisasi ($\beta = 0,391$; $p = 0,118$), dan budaya organisasi terhadap kinerja ($\beta = 0,217$; $p = 0,238$) tidak signifikan. Efek tidak langsung melalui budaya organisasi juga tidak signifikan. Model menjelaskan 84,5% variasi kinerja dan 82,7% variasi budaya organisasi. Temuan menunjukkan bahwa motivasi lebih tampak sebagai penguat budaya kerja daripada pendorong langsung kinerja. Peningkatan kinerja perlu menghubungkan motivasi dan budaya dengan penghargaan, fasilitas kerja, pembagian tugas, serta evaluasi berbasis indikator.

Kata Kunci: Manajemen SDM Sektor Publik, PLS-SEM, Pemerintahan Provinsi, Survei Sensus, Indonesia

Abstract—Uneven service outcomes in public organizations indicate that high aggregate performance does not necessarily reflect effectiveness across all indicators. This study tests the effects of work motivation and work discipline on employee performance and the mediating role of organizational culture at the Transportation Office of East Nusa Tenggara Province. An explanatory quantitative survey used a census of 64 employees. Four constructs were operationalized through 23 indicators measured on a five-point Likert scale and analyzed using Partial Least Squares Structural Equation Modeling in SmartPLS 4. The measurement model met convergent validity and construct reliability criteria. The structural model shows that motivation positively affects organizational culture ($\beta = 0.532$; $t = 2.161$; $p = 0.031$). In contrast, motivation on performance ($\beta = 0.409$; $p = 0.126$), work discipline on performance ($\beta = 0.318$; $p = 0.181$), work discipline on organizational culture ($\beta = 0.391$; $p = 0.118$), and organizational culture on performance ($\beta = 0.217$; $p = 0.238$) are not significant. The indirect effects through organizational culture are also not significant. The model explains 84.5% of the variance in employee performance and 82.7% of the variance in organizational culture. The findings indicate that motivation is more evident as a contributor to shared work culture than as a direct driver of performance. Performance improvement therefore requires linking motivation and culture to fair rewards, adequate work facilities, clear task allocation, and indicator-based evaluation.

Keywords: Public-Sector HRM, PLS-SEM, Provincial Government, Census Survey, Indonesia

1. PENDAHULUAN

Organisasi sektor publik dituntut menghasilkan pelayanan yang efektif, efisien, dan akuntabel. Pencapaian tuntutan tersebut bergantung pada kemampuan pegawai menerjemahkan tujuan institusional ke dalam perilaku kerja yang produktif dan bertanggung jawab. Pengembangan sumber daya manusia pada instansi pemerintah relevan karena peningkatan kapasitas pegawai dapat mendukung kinerja organisasi dan pelayanan [1]. Karena itu, pengelolaan sumber daya manusia perlu diarahkan pada kapasitas, dukungan kerja, dan perilaku yang sesuai dengan sasaran organisasi.

Kinerja pegawai menggambarkan tingkat pencapaian standar dan sasaran kerja melalui kualitas, kuantitas, ketepatan waktu, efektivitas, dan tanggung jawab pelaksanaan tugas [2], [3]. Literatur manajemen sumber daya manusia menempatkan motivasi dan disiplin kerja sebagai faktor yang dapat membentuk perilaku kerja [4], sementara budaya organisasi menyediakan nilai dan norma bersama yang memandu cara pegawai bekerja [5]. Namun, bukti pada organisasi publik belum seragam. Studi pemerintah daerah menunjukkan bahwa dimensi budaya dapat memiliki kontribusi yang berbeda terhadap produktivitas [6], sedangkan penelitian pada otoritas pendidikan di Indonesia menemukan pengaruh positif budaya organisasi terhadap kinerja [7]. Penelitian lain juga mengaitkan budaya dengan kinerja organisasi [8]. Di sisi lain, studi mediasi menunjukkan bahwa mekanisme tidak langsung dapat terjadi ketika budaya terlebih dahulu membentuk motivasi sebelum berhubungan dengan kinerja [9]. Temuan tersebut menunjukkan bahwa hubungan antarvariabel perlu diuji sesuai konteks organisasi, bukan sekadar diasumsikan berlaku secara universal.

Dinas Perhubungan Provinsi Nusa Tenggara Timur merupakan perangkat daerah yang menjalankan fungsi kebijakan, pelayanan, evaluasi, dan administrasi bidang perhubungan. Data kinerja tahun 2024 menunjukkan rata-rata capaian organisasi sebesar 122,26%, tetapi hasil antarindikator tidak merata. Peningkatan layanan pemanfaatan wilayah laut hanya mencapai 89,96% dan cakupan layanan angkutan umum 95,87%, sedangkan cakupan operasi pembangunan atau pengembangan pelabuhan mencapai 200% dan rasio konektivitas 162,53%. Perbedaan ini menunjukkan bahwa rata-rata kinerja organisasi belum cukup untuk menjelaskan konsistensi capaian layanan. Analisis pada tingkat pegawai diperlukan untuk memahami faktor internal yang mungkin terkait dengan variasi tersebut.

Temuan awal memperkuat kebutuhan tersebut. Wawancara terhadap 13 pegawai menunjukkan bahwa 11 pegawai menilai hubungan kerja berjalan baik, tetapi 2 pegawai masih merasakan ketidakharmonisan. Sebanyak 9 dari 13 pegawai juga menilai motivasi belum efektif karena dukungan fasilitas kerja, terutama AC, ruang kerja, dan komputer, serta penghargaan dan apresiasi hasil kerja belum optimal. Data absensi 2024 memperlihatkan persentase kehadiran bulanan antara 91,21% dan 95,88%. Kondisi ini penting karena persepsi yang secara umum positif dapat berjalan bersamaan dengan kendala operasional dan variasi perilaku kerja.

Secara teoritis, motivasi menjelaskan dorongan internal dan eksternal yang mengarahkan intensitas, ketekunan, dan orientasi individu dalam mencapai tujuan kerja. Motivasi dapat muncul dari kebutuhan, harapan, penghargaan, dan peluang aktualisasi yang mendorong pegawai mempertahankan usaha [10]. Ketika dukungan yang memperkuat dorongan tersebut tidak memadai, energi kerja dan produktivitas dapat terhambat [11]. Dalam konteks penelitian ini, isu fasilitas, penghargaan, dan apresiasi membuat motivasi relevan untuk diuji terhadap budaya organisasi maupun kinerja.

Disiplin kerja merefleksikan kepatuhan terhadap aturan, kehadiran, ketepatan waktu, serta konsistensi pelaksanaan tugas [12]. Disiplin juga berkaitan dengan kesediaan pegawai mengikuti ketentuan organisasi [13], menjalankan tugas tanpa melanggar peraturan [14], dan menjaga keteraturan proses kerja [15]. Dalam organisasi pemerintah, disiplin dapat berfungsi sebagai prasyarat administratif. Namun, kepatuhan yang tinggi belum tentu membedakan tingkat kinerja jika sebagian besar pegawai memiliki pola kepatuhan yang relatif serupa. Karena itu, hubungan disiplin dengan kinerja dan budaya organisasi perlu diuji secara empiris, terutama pada Dinas Perhubungan Provinsi Nusa Tenggara Timur yang menjalankan fungsi teknis dan pelayanan bidang perhubungan [16].

Kajian mutakhir menunjukkan ketidakkonsistenan hasil yang relevan dengan model penelitian. Motivasi dilaporkan berpengaruh positif terhadap kinerja [17], tetapi studi lain pada instansi pemerintah menemukan bahwa motivasi tidak berpengaruh signifikan [18]. Disiplin kerja dilaporkan berpengaruh positif terhadap kinerja [19], sedangkan penelitian lain menunjukkan pengaruh yang tidak signifikan [20]. Budaya organisasi juga ditemukan berpengaruh positif terhadap kinerja [21], tetapi hasil berbeda menunjukkan hubungan yang tidak signifikan [22]. Studi pada BPSDMP Kominfo Surabaya menemukan budaya organisasi, disiplin, dan motivasi berpengaruh positif terhadap kinerja [23], sedangkan penelitian pada BPK Wilayah XX Maluku menemukan budaya organisasi dan motivasi tidak signifikan, tetapi disiplin kerja signifikan [24]. Pada konteks dinas perhubungan, ketiga variabel tersebut pernah ditemukan berpengaruh positif terhadap kinerja [25]. Sementara itu, Ahsan menemukan motivasi berpengaruh terhadap budaya organisasi, tetapi disiplin kerja tidak [26]. Kesenjangan tersebut menunjukkan bahwa persoalan yang belum terjawab bukan hanya apakah motivasi, disiplin, dan budaya berhubungan dengan kinerja, tetapi apakah budaya organisasi benar-benar menjadi mekanisme yang meneruskan pengaruh motivasi dan disiplin menuju kinerja pada organisasi pemerintah daerah.

Penelitian ini menawarkan dua kontribusi spesifik. Pertama, budaya organisasi diuji sebagai mekanisme mediasi, bukan hanya sebagai prediktor langsung kinerja. Kedua, model diuji melalui sensus seluruh pegawai pada Dinas Perhubungan Provinsi Nusa Tenggara Timur, sebuah konteks dengan capaian organisasi yang tinggi secara agregat tetapi tidak merata antarindikator. Tujuh hipotesis diuji: H1 motivasi berpengaruh positif terhadap kinerja; H2 disiplin kerja berpengaruh positif terhadap kinerja; H3 motivasi berpengaruh positif terhadap budaya organisasi; H4 disiplin kerja berpengaruh positif terhadap budaya organisasi; H5 budaya organisasi berpengaruh positif terhadap kinerja; H6 budaya organisasi memediasi pengaruh motivasi terhadap kinerja; dan H7 budaya organisasi memediasi pengaruh disiplin kerja terhadap kinerja. Berdasarkan kerangka tersebut, penelitian bertujuan menguji pengaruh langsung dan tidak langsung motivasi serta disiplin kerja terhadap kinerja pegawai melalui budaya organisasi.

Tabel 1. Target dan Realisasi Kinerja Dinas Perhubungan Provinsi NTT Tahun 2024

Sasaran Renstra PD		Indikator Kinerja	Satuan	Target	Realisasi	Capaian
Terwujudnya wilayah	konektivitas	Peningkatan Cakupan Layanan Angkutan Umum	%	10	9,59	95,87
Terwujudnya wilayah	konektivitas	Peningkatan Layanan Pemanfaatan Wilayah Laut	%	10	8,70	89,96

Sasaran Renstra PD		Indikator Kinerja	Satuan	Target	Realisasi	Capaian
Terwujudnya wilayah	konektivitas	Cakupan Operasi Pembangunan/Pengembangan Pelabuhan	%	33	66,66	200
Terwujudnya wilayah	konektivitas	Rasio Konektivitas	%	0,210	0,341	162,53
Terwujudnya wilayah	konektivitas	Indeks Kepuasan Masyarakat Terhadap Pelayanan Publik Sektor Perhubungan	%	85	84,19	99,05
Terwujudnya wilayah	konektivitas	On Time Performance Layanan Transportasi	%	77	75,48	98,02
Terwujudnya wilayah	konektivitas	Rasio Kejadian Kecelakaan Transportasi	%	30	25,99	113,37
RATA-RATA CAPAIAN KINERJA TAHUN 2024						122,26

Sumber: Target dan realisasi kinerja Dinas Perhubungan Provinsi NTT tahun 2024.

Tabel 2. Rekapitulasi Absensi Pegawai Dinas Perhubungan Provinsi NTT Tahun 2024

Bulan	Jumlah Pegawai	Hari Kerja	TS	S	I	C	TB	TL	Hadir (%)
Januari	64	21	7	29	-	6	-	33	94,41%
Februari	63	18	8	31	-	7	-	27	93,56%
Maret	63	17	19	23	-	1	-	37	92,53%
April	63	15	34	14	-	2	-	33	91,21%
Mei	63	18	24	27	-	1	-	25	93,20%
Juni	63	18	22	18	-	2	-	20	94,53%
Juli	63	22	20	15	-	1	-	21	95,88%
Agustus	62	22	22	24	-	1	-	23	94,78%
September	61	20	19	27	-	2	-	23	94,18%
Oktober	60	23	25	25	-	9	-	18	94,42%
November	62	20	15	20	-	2	-	28	94,75%
Desember	63	20	20	24	-	1	-	32	93,88%

Keterangan: TS = Tugas; S = Sakit; I = Izin; C = Cuti; TB = Tanpa Berita; TL = Tugas Luar. Sumber: Dinas Perhubungan Provinsi NTT, 2024.

2. METODOLOGI PENELITIAN

2.1 Desain Penelitian dan Konteks Studi

Penelitian ini menggunakan pendekatan kuantitatif dengan rancangan survei eksplanatori untuk menguji hubungan struktural antara motivasi, disiplin kerja, budaya organisasi, dan kinerja pegawai. Penelitian dilaksanakan pada Dinas Perhubungan Provinsi Nusa Tenggara Timur di Kota Kupang selama Oktober 2025 sampai Januari 2026. Rancangan ini dipilih karena seluruh konstruk diukur melalui persepsi pegawai dan hipotesis mencakup pengaruh langsung serta pengaruh tidak langsung melalui variabel mediasi.

2.2 Populasi, Sampel, dan Teknik Pengambilan Sampel

Populasi penelitian adalah seluruh pegawai Dinas Perhubungan Provinsi Nusa Tenggara Timur sebanyak 64 orang. Karena seluruh anggota populasi dapat dijangkau, penelitian menggunakan sampling total atau sensus [27]. Dengan demikian, 64 pegawai menjadi responden. Pemilihan sensus menghindari pengurangan populasi menjadi sampel parsial dan memungkinkan gambaran persepsi seluruh pegawai pada unit organisasi yang diteliti.

2.3 Jenis Data, Teknik Pengumpulan Data, dan Pengukuran Variabel

Data primer diperoleh melalui kuesioner sebagai instrumen utama dan wawancara sebagai sumber informasi kontekstual. Wawancara awal terhadap 13 pegawai digunakan untuk mengidentifikasi kondisi fasilitas, penghargaan, hubungan kerja, dan motivasi yang mendasari masalah penelitian. Data sekunder diperoleh dari laporan kinerja, rekapitulasi absensi, dan dokumen administratif instansi. Dengan pemisahan fungsi tersebut, pengujian hipotesis didasarkan pada data kuesioner, sedangkan wawancara dan dokumentasi digunakan untuk menjelaskan konteks organisasi.

Empat konstruk dioperasionalkan melalui 23 indikator. Kinerja pegawai sebagai variabel dependen diukur melalui kualitas kerja, kuantitas kerja, ketepatan waktu, efektivitas, dan kemandirian [28]. Budaya organisasi sebagai mediator diukur melalui kesadaran, keagresifan, kepribadian, performa, dan orientasi tim [29]. Motivasi sebagai variabel independen diukur melalui kebutuhan fisiologis, rasa aman, sosial, penghargaan, dan aktualisasi diri [30]. Disiplin kerja sebagai variabel independen diukur melalui tujuan dan kemampuan, teladan pemimpin, balas jasa, keadilan, pengawasan melekat, sanksi hukum, ketegasan, dan hubungan kemanusiaan [31]. Seluruh indikator menggunakan skala Likert 1 sampai 5, dari sangat tidak setuju sampai sangat setuju. Definisi operasional dan indikator disajikan pada Tabel 3 agar konstruk dapat direplikasi pada penelitian berikutnya.

Tabel 3. Definisi Operasional Variabel, Indikator, dan Skala Pengukuran

Variabel	Definisi Operasional	Indikator	Skala
Kinerja (Y)	Hasil kerja pegawai dalam melaksanakan tugas dan tanggung jawab sesuai peran dan fungsi jabatan.	Kualitas kerja; kuantitas kerja; ketepatan waktu; efektivitas; kemandirian [28].	Likert 1-5
Budaya Organisasi (Z)	Nilai, kebiasaan, dan norma kerja sebagai pedoman perilaku pegawai.	Kesadaran; keagresifan; kepribadian; performa; orientasi tim [29].	Likert 1-5
Motivasi (X1)	Dorongan internal dan eksternal yang mendorong pegawai bekerja maksimal mencapai sasaran kinerja.	Kebutuhan fisiologis; rasa aman; sosial; penghargaan; aktualisasi diri [30].	Likert 1-5
Disiplin Kerja (X2)	Sikap dan tindakan pegawai yang menunjukkan kepatuhan terhadap peraturan dan ketentuan kerja.	Tujuan dan kemampuan; teladan pemimpin; balas jasa; keadilan; waskat; sanksi hukum; ketegasan; hubungan kemanusiaan [31].	Likert 1-5

Sumber: Disusun berdasarkan indikator penelitian [28]-[31].

2.4 Teknik Analisis Data

Analisis dilakukan dalam empat tahap. Pertama, statistik deskriptif digunakan untuk merangkum persepsi responden. Nilai rata-rata diinterpretasikan pada interval 1,00-1,80 sangat tidak baik; >1,80-2,60 tidak baik; >2,60-3,40 cukup baik; >3,40-4,20 baik; dan >4,20-5,00 sangat baik [32]. Kedua, model pengukuran reflektif dievaluasi melalui outer loading, Cronbach's Alpha, Composite Reliability, dan Average Variance Extracted. Indikator dinilai memadai ketika outer loading $\geq 0,70$, reliabilitas konstruk $\geq 0,70$, dan Average Variance Extracted $\geq 0,50$ [33]. Ketiga, model struktural dievaluasi melalui koefisien jalur dan R-square. Signifikansi jalur ditetapkan pada t-statistic >1,96 atau p-value <0,05. Keempat, peran mediasi diuji melalui specific indirect effect; efek mediasi dinyatakan didukung apabila pengaruh tidak langsung signifikan pada p-value <0,05. Seluruh analisis inferensial dilakukan dengan Partial Least Squares Structural Equation Modeling menggunakan SmartPLS 4.

3. HASIL DAN PEMBAHASAN

3.1 Gambaran Umum dan Karakteristik Responden

Penelitian dilakukan pada Dinas Perhubungan Provinsi Nusa Tenggara Timur yang menjalankan fungsi perumusan kebijakan, pelaksanaan kebijakan, evaluasi dan pelaporan, pelaksanaan administrasi dinas, serta fungsi lain yang diberikan oleh Gubernur sesuai tugas dan kewenangannya. Visi organisasi adalah terwujudnya transportasi yang tertib, lancar, teratur, selamat, aman, nyaman, dan terpadu sebagai unsur penunjang, penggerak, dan pendorong pembangunan di Nusa Tenggara Timur. Secara kelembagaan, konteks ini memperlihatkan bahwa kinerja pegawai menjadi bagian penting dari kualitas pelayanan publik dan pencapaian tujuan organisasi [2], [3], [16].

Responden penelitian berjumlah 64 pegawai. Berdasarkan jenis kelamin, responden perempuan berjumlah 33 orang atau 51,6%, sedangkan responden laki-laki berjumlah 31 orang atau 48,4%. Berdasarkan usia, kelompok terbesar berada pada rentang 26-30 tahun sebanyak 22 orang atau 34,4%, sedangkan kelompok terkecil berada pada rentang lebih dari 51-65 tahun sebanyak 4 orang atau 6,3%. Berdasarkan pendidikan, mayoritas responden memiliki pendidikan Sarjana (S1), yaitu 54 orang atau 84,4%. Berdasarkan masa kerja, mayoritas responden memiliki masa kerja lima tahun atau lebih sebanyak 21 orang atau 32,8%. Profil ini menunjukkan bahwa responden memiliki latar belakang pendidikan dan pengalaman kerja yang cukup memadai untuk menilai kondisi motivasi, disiplin kerja, budaya organisasi, dan kinerja.

Tabel 4. Karakteristik Responden

Karakteristik	Kategori	Jumlah	Persentase
Jenis kelamin	Laki-laki	31	48,4%

Karakteristik	Kategori	Jumlah	Persentase
Jenis kelamin	Perempuan	33	51,6%
Usia	20-25 tahun	10	15,6%
Usia	26-30 tahun	22	34,4%
Usia	31-36 tahun	12	18,8%
Usia	37-42 tahun	8	12,5%
Usia	43-50 tahun	8	12,5%
Usia	>51-65 tahun	4	6,3%
Pendidikan	SMA/Sederajat	3	4,7%
Pendidikan	Diploma	3	4,7%
Pendidikan	Sarjana (S1)	54	84,4%
Pendidikan	Magister (S2)	4	6,3%
Masa kerja	<1 tahun	15	23,4%
Masa kerja	1-2 tahun	6	9,4%
Masa kerja	2-3 tahun	10	15,6%
Masa kerja	3-4 tahun	12	18,8%
Masa kerja	>=5 tahun	21	32,8%

Sumber: Hasil olah data penelitian, 2026.

3.2 Analisis Deskriptif

Hasil analisis deskriptif menunjukkan bahwa seluruh variabel penelitian berada pada kategori baik. Kinerja pegawai memperoleh nilai rata-rata 4,1, dengan indikator ketepatan waktu, efektivitas, dan kuantitas kerja berada pada skor 4,1, sedangkan kualitas kerja dan kemandirian berada pada skor 4,0. Budaya organisasi juga memperoleh rata-rata 4,1; indikator kesadaran memperoleh skor tertinggi sebesar 4,3 atau sangat baik, sedangkan kepribadian dan performa berada pada skor 4,0. Motivasi memperoleh nilai rata-rata 4,1, dengan kebutuhan aktualisasi diri sebagai indikator tertinggi sebesar 4,2 dan kebutuhan rasa aman sebagai indikator terendah sebesar 3,9. Disiplin kerja memperoleh nilai rata-rata 4,1, dengan hubungan kemanusiaan sebagai indikator tertinggi sebesar 4,2 dan balas jasa sebagai indikator terendah sebesar 3,9. Temuan ini menunjukkan adanya persepsi positif pegawai terhadap variabel-variabel internal organisasi, meskipun beberapa indikator tertentu masih perlu diperkuat.

Tabel 5. Ringkasan Analisis Deskriptif Variabel Penelitian

Variabel	Indikator Tertinggi	Skor	Indikator Terendah	Skor	Rata-rata	Kategori
Kinerja	Ketepatan waktu, efektivitas, kuantitas kerja	4,1	Kualitas kerja dan kemandirian	4,0	4,1	Baik
Budaya organisasi	Kesadaran	4,3	Kepribadian dan performa	4,0	4,1	Baik
Motivasi	Kebutuhan aktualisasi diri	4,2	Kebutuhan rasa aman	3,9	4,1	Baik
Disiplin kerja	Hubungan kemanusiaan	4,2	Balas jasa	3,9	4,1	Baik

Sumber: Hasil olah data penelitian, 2026.

3.3 Evaluasi Model Pengukuran

Evaluasi model pengukuran menunjukkan bahwa seluruh indikator memiliki nilai outer loading di atas 0,70 sehingga memenuhi kriteria validitas indikator yang direkomendasikan dalam Partial Least Squares Structural Equation Modeling [33]. Nilai outer loading tertinggi pada variabel motivasi adalah X1.3 sebesar 0,926, pada disiplin kerja adalah X2.7 sebesar 0,899, pada kinerja adalah Y3 sebesar 0,889, dan pada budaya organisasi adalah Z3 sebesar 0,905. Reliabilitas konstruk juga memenuhi kriteria karena seluruh nilai Cronbach's Alpha dan Composite Reliability berada di atas 0,70. Nilai Average Variance Extracted untuk motivasi adalah 0,759, disiplin kerja 0,723, kinerja 0,748, dan budaya organisasi 0,742. Dengan demikian, setiap konstruk mampu menjelaskan lebih dari 50% varians indikatornya dan dinyatakan memenuhi validitas konvergen [33].

Tabel 6. Hasil Outer Loading

Indikator	Motivasi (X1)	Disiplin Kerja (X2)	Kinerja (Y)	Budaya Organisasi (Z)
X1.1	0,793			
X1.2	0,858			
X1.3	0,926			

Indikator	Motivasi (X1)	Disiplin Kerja (X2)	Kinerja (Y)	Budaya Organisasi (Z)
X1.4	0,901			
X1.5	0,872			
X2.1		0,887		
X2.2		0,799		
X2.3		0,827		
X2.4		0,847		
X2.5		0,865		
X2.6		0,805		
X2.7		0,899		
X2.8		0,869		
Y1			0,873	
Y2			0,873	
Y3			0,889	
Y4			0,852	
Y5			0,837	
Z1				0,792
Z2				0,855
Z3				0,905
Z4				0,876
Z5				0,876

Sumber: Hasil analisis SmartPLS 4, 2026.

Tabel 7. Reliabilitas Konstruk dan Validitas Konvergen

Variabel	Cronbach Alpha	Composite Reliability (rho_a)	Composite Reliability (rho_c)	AVE
Motivasi (X1)	0,920	0,927	0,940	0,759
Disiplin Kerja (X2)	0,945	0,947	0,954	0,723
Kinerja (Y)	0,916	0,918	0,937	0,748
Budaya Organisasi (Z)	0,913	0,927	0,935	0,742

Sumber: Hasil analisis SmartPLS 4, 2026.

3.4 Evaluasi Model Struktural dan Pembahasan

Pengujian hipotesis langsung menunjukkan hanya H3 yang didukung. Motivasi berpengaruh positif terhadap budaya organisasi ($\beta = 0,532$; $t = 2,161$; $p = 0,031$). Temuan ini konsisten dengan Ahsan [26] dan menunjukkan bahwa motivasi dalam konteks ini lebih dahulu terlihat pada pembentukan pola kerja bersama daripada pada variasi kinerja individual. Hasil deskriptif memperkuat interpretasi tersebut: motivasi memiliki rata-rata 4,1 dengan aktualisasi diri 4,2, sedangkan budaya organisasi memiliki rata-rata 4,1 dan kesadaran 4,3. Ketika pegawai merasa memiliki ruang aktualisasi dan dorongan kerja yang baik, dorongan tersebut dapat tercermin dalam keterlibatan, kesadaran, serta orientasi kolektif. Makna ilmiahnya adalah bahwa motivasi tidak selalu bekerja sebagai input yang langsung menghasilkan output kinerja, tetapi dapat terlebih dahulu membentuk lingkungan sosial tempat pekerjaan dilaksanakan.

H1 tidak didukung karena pengaruh motivasi terhadap kinerja tidak signifikan ($\beta = 0,409$; $t = 1,529$; $p = 0,126$). Hasil ini berbeda dari temuan yang menunjukkan pengaruh positif motivasi terhadap kinerja [17], tetapi sejalan dengan bukti pada Dinas Pendidikan DKI Jakarta bahwa motivasi secara parsial tidak signifikan [18]. Perbedaan tersebut dapat dijelaskan oleh karakter organisasi publik yang memiliki prosedur, target administratif, pembagian kewenangan, dan keterbatasan sumber daya yang dapat membatasi penerjemahan dorongan personal menjadi hasil kerja. Wawancara awal juga menunjukkan 9 dari 13 pegawai masih menilai fasilitas dan penghargaan belum optimal. Artinya, persepsi motivasi yang baik belum tentu cukup ketika dukungan operasional yang memungkinkan pegawai mengubah motivasi menjadi output belum konsisten. Secara statistik, rata-rata konstruk yang tinggi juga tidak sama dengan hubungan antarvariabel yang kuat karena uji jalur bergantung pada variasi antarresponden, bukan hanya tingkat rata-rata.

H2 dan H4 tidak didukung. Disiplin kerja tidak berpengaruh signifikan terhadap kinerja ($\beta = 0,318$; $p = 0,181$) maupun budaya organisasi ($\beta = 0,391$; $p = 0,118$). Temuan ini berbeda dari penelitian yang menemukan pengaruh positif disiplin terhadap kinerja [19], tetapi sejalan dengan studi yang melaporkan pengaruh tidak signifikan [20]. Pada Dinas Perhubungan Provinsi Nusa Tenggara Timur, disiplin memiliki rata-rata 4,1 dan persentase kehadiran bulanan 2024 berada pada rentang 91,21%-95,88%. Kondisi yang relatif tinggi dan seragam

dapat membuat disiplin lebih berfungsi sebagai standar kepatuhan minimum daripada faktor pembeda kinerja. Dengan kata lain, hadir, mematuhi aturan, dan mengikuti prosedur merupakan prasyarat penting, tetapi tidak otomatis menjelaskan kualitas output ketika mayoritas pegawai telah memenuhi standar dasar yang sama. Temuan ini menegaskan perbedaan antara kepatuhan administratif dan produktivitas kerja.

H5 tidak didukung karena budaya organisasi tidak berpengaruh signifikan terhadap kinerja ($\beta = 0,217$; $t = 1,179$; $p = 0,238$). Hasil ini berbeda dari penelitian yang menemukan pengaruh positif budaya terhadap kinerja [21] dan studi pada Dinas Perhubungan Kabupaten Gowa [25], tetapi sejalan dengan bukti yang menunjukkan hubungan tidak signifikan [22] serta temuan pada BPK Wilayah XX Maluku [24]. Perbedaan ini menunjukkan bahwa budaya yang dinilai baik belum tentu terhubung langsung dengan indikator kinerja. Kesadaran, kebiasaan, dan orientasi tim dapat menjadi norma bersama, tetapi dampaknya pada hasil kerja bergantung pada bagaimana norma tersebut diterjemahkan ke dalam pembagian tugas, dukungan fasilitas, koordinasi, pengawasan, dan evaluasi. Karena itu, budaya organisasi perlu dihubungkan dengan sistem manajemen kinerja agar nilai bersama menghasilkan perilaku yang relevan dengan target layanan.

H6 dan H7 tidak didukung. Pengaruh tidak langsung motivasi terhadap kinerja melalui budaya organisasi memiliki $\beta = 0,115$; $t = 0,844$; $p = 0,399$, sedangkan pengaruh tidak langsung disiplin kerja terhadap kinerja melalui budaya organisasi memiliki $\beta = 0,085$; $t = 0,952$; $p = 0,341$. Tidak terbentuknya mediasi terutama karena jalur budaya organisasi menuju kinerja tidak signifikan. Temuan ini penting karena menunjukkan bahwa keberadaan hubungan pada salah satu bagian mekanisme, seperti motivasi menuju budaya organisasi, tidak cukup untuk membuktikan proses mediasi. Secara ilmiah, hasil ini mempersempit klaim bahwa budaya organisasi secara otomatis menjadi saluran perubahan perilaku menuju kinerja. Pada konteks ini, budaya lebih tepat dipahami sebagai kondisi sosial yang perlu dikaitkan dengan praktik manajemen yang operasional sebelum dapat menghasilkan konsekuensi kinerja yang terukur.

Tabel 8. Hasil Pengujian Hipotesis Langsung

Hubungan Antarvariabel	Original Sample	Mean	STDEV	T Statistics	P Values
H5. Z -> Y	0,217	0,226	0,184	1,179	0,238
H4. X2 -> Z	0,391	0,386	0,250	1,564	0,118
H2. X2 -> Y	0,318	0,339	0,238	1,339	0,181
H3. X1 -> Z	0,532	0,536	0,246	2,161	0,031
H1. X1 -> Y	0,409	0,381	0,268	1,529	0,126

Sumber: Hasil analisis SmartPLS 4, 2026.

Tabel 9. Hasil Pengujian Hipotesis Mediasi

Hubungan Tidak Langsung	Original Sample	Mean	STDEV	T Statistics	P Values
H7. X2-Z-Y	0,085	0,067	0,089	0,952	0,341
H6. X1-Z-Y	0,115	0,141	0,137	0,844	0,399

Sumber: Hasil analisis SmartPLS 4, 2026.

3.5 Implikasi Temuan

Nilai R-square kinerja pegawai sebesar 0,845 dan adjusted R-square 0,837 menunjukkan bahwa ketiga prediktor secara bersama-sama memiliki daya jelas yang kuat terhadap variasi kinerja. R-square budaya organisasi sebesar 0,827 dan adjusted R-square 0,822 juga menunjukkan daya jelas yang kuat [33]. Nilai R-square yang tinggi tidak bertentangan dengan beberapa koefisien jalur yang tidak signifikan. R-square menilai kemampuan penjelasan prediktor secara bersama, sedangkan uji t pada setiap jalur menilai kontribusi unik masing-masing hubungan setelah prediktor lain diperhitungkan. Implikasi praktisnya, Dinas Perhubungan Provinsi Nusa Tenggara Timur tidak cukup hanya meningkatkan motivasi, menegakkan disiplin, atau menguatkan budaya secara normatif. Organisasi perlu mengintegrasikan ketiga faktor tersebut dengan penghargaan yang transparan, fasilitas kerja yang memadai, pembagian tugas yang jelas, pengawasan berbasis indikator, dan evaluasi yang memberi umpan balik terhadap pencapaian layanan.

Tabel 10. R-Square

Konstruk Endogen	R-square	R-square Adjusted
Kinerja Pegawai (Y)	0,845	0,837
Budaya Organisasi (Z)	0,827	0,822

Sumber: Hasil analisis SmartPLS 4, 2026.

4. KESIMPULAN

Penelitian ini menjawab tujuan penelitian dengan menunjukkan bahwa hanya hipotesis mengenai pengaruh motivasi terhadap budaya organisasi yang didukung. Hipotesis mengenai pengaruh langsung motivasi, disiplin kerja, dan budaya organisasi terhadap kinerja, pengaruh disiplin terhadap budaya organisasi, serta dua hipotesis mediasi tidak didukung. Dengan demikian, budaya organisasi belum berfungsi sebagai mekanisme yang meneruskan pengaruh motivasi dan disiplin menuju kinerja pada Dinas Perhubungan Provinsi Nusa Tenggara Timur. Temuan ini memberi kontribusi pada kajian manajemen sumber daya manusia sektor publik dengan membedakan persepsi internal yang baik dari hubungan struktural yang benar-benar menjelaskan kinerja. Secara praktis, motivasi dan budaya perlu diterjemahkan ke dalam sistem kerja yang operasional melalui penghargaan, fasilitas, kejelasan tugas, koordinasi, dan evaluasi berbasis indikator. Penelitian memiliki keterbatasan karena dilakukan pada satu instansi dengan 64 responden dan menggunakan pengukuran persepsi dalam satu rangkaian survei, sehingga generalisasi antarinstansi dan kesimpulan kausal temporal harus dilakukan secara hati-hati. Penelitian berikutnya dapat membandingkan beberapa organisasi pemerintah, menggunakan desain longitudinal atau pendekatan campuran, serta menguji kepemimpinan, kepuasan kerja, komitmen organisasi, beban kerja, sistem penghargaan, dan dukungan fasilitas sebagai penjelas tambahan. Pengujian lanjutan juga perlu melaporkan diagnostik model secara lebih lengkap, termasuk validitas diskriminan, kolinearitas konstruk, dan kemampuan prediksi model.

UCAPAN TERIMA KASIH

Terima kasih disampaikan kepada Dinas Perhubungan Provinsi Nusa Tenggara Timur yang telah memberikan izin dan dukungan data penelitian, serta kepada Program Studi Manajemen Fakultas Ekonomika dan Bisnis Universitas Katolik Widya Mandira yang telah mendukung penyusunan artikel ini.

REFERENCES

- [1] A. Asmaddin, S. Ramadhan, and L. O. Hasri, "The Effect of Human Resource Development on Employee Performance at the Civil Service and Human Resources Development Agency of South Buton Regency," *Sang Pencerah: Jurnal Ilmiah Universitas Muhammadiyah Buton*, vol. 7, no. 4, pp. 695-705, 2022, doi: 10.35326/pencerah.v7i4.2125.
- [2] Zainuddin, A. Djauhar, and Suyuti, "Pengaruh Karakteristik Individu Dan Lingkungan Kerja Terhadap Kinerja Karyawan Pada PT. Bosowa Berlian Motor Cabang Kendari," *Journal of Economic and Business*, vol. 1, no. 3, pp. 42-54, 2021.
- [3] C. J. Gerung, L. O. H. Dotulong, and M. C. Raintung, "Analisis Perbandingan Kinerja PNS Dan THL Pada Dinas Pendidikan Kabupaten Minahasa Di Masa Pandemi Covid-19," *Jurnal EMBA*, vol. 10, no. 2, pp. 418-428, 2022.
- [4] A. N. Octavia, P. Prihatini, and D. C. Saraswati, "Faktor-Faktor Yang Mempengaruhi Kinerja Karyawan CV Tri Setya Abadi," *Jurnal Ilmiah Fokus Ekonomi, Manajemen, Bisnis Dan Akuntansi*, vol. 2, no. 1, pp. 1-10, 2023.
- [5] R. Anugerah, "Pengaruh Budaya Organisasi Dan Motivasi Kerja Terhadap Kinerja Karyawan Techno Boutique Malang," *Arthavidya*, vol. 21, no. 1, pp. 1-11, 2020.
- [6] J. A. Abane, R. Adamtey, and V. O. Ayim, "Does organizational culture influence employee productivity at the local level? A test of Denison's culture model in Ghana's local government sector," *Future Business Journal*, vol. 8, art. 34, 2022, doi: 10.1186/s43093-022-00145-5.
- [7] K. F. Ferine, R. Aditia, M. F. Rahmadana, and Indri, "An empirical study of leadership, organizational culture, conflict, and work ethic in determining work performance in Indonesia's education authority," *Heliyon*, vol. 7, no. 7, e07698, 2021, doi: 10.1016/j.heliyon.2021.e07698.
- [8] F. Reza and I. V. Silalahi, "Pengaruh Budaya Organisasi Terhadap Kinerja Organisasi," *Jurnal Komunikasi Dan Desain*, vol. 4, no. 1, pp. 48-54, 2021.
- [9] I. K. A. T. Putra and I. B. K. Surya, "Peran Motivasi Kerja dalam Memediasi Pengaruh Budaya Organisasi terhadap Kinerja Karyawan," *E-Jurnal Manajemen*, vol. 12, no. 5, pp. 481-501, 2023, doi: 10.24843/EJMUNUD.2023.v12.i05.p03.
- [10] A. S. Nining, Jaenab, and Wulandari, "Pengaruh Motivasi Terhadap Kinerja Pegawai Pada Dinas Komunikasi Dan Informatika Kabupaten Bima," *Trending: Jurnal Ekonomi, Akuntansi Dan Manajemen*, vol. 1, no. 4, pp. 392-405, 2023.
- [11] Abbas, "Faktor-Faktor Pendorong Motivasi Dan Perannya Dalam Mendorong Peningkatan Kinerja," *Balanca: Jurnal Ekonomi Dan Bisnis Islam*, vol. 5, no. 1, pp. 45-55, 2023.

- [12] H. Z. Fahmi and D. Wardani, "Pengaruh Disiplin Kerja, Motivasi Kerja, dan Lingkungan Kerja terhadap Kinerja Karyawan Studi Kasus pada PT. XYZ," *Jurnal Ekonomi, Manajemen, Dan Perbankan*, vol. 9, no. 1, pp. 95-112, 2023.
- [13] Y. P. Lede, N. P. Nursiani, D. K. T. Aman, and Fanggidae, "Pengaruh Disiplin Kerja Dan Motivasi Kerja Terhadap Kinerja Karyawan Kopdit Swasti Sari Kantor Pusat Kota Kupang," *Glory: Jurnal Ekonomi & Ilmu Sosial*, vol. 6, no. 4, pp. 1051-1060, 2025.
- [14] M. Musa, "Analisis Disiplin Kerja Dalam Meningkatkan Kinerja Karyawan Di Gallery Anora Kabupaten Gorontalo," *Journal of Innovative and Creativity*, vol. 5, no. 2, pp. 7995-8004, 2025.
- [15] A. Setyawati and K. Arifin, "Pengaruh Disiplin Kerja Terhadap Kinerja Karyawan (Perseroda) Di Kabupaten Tabalong," *JAPB*, vol. 7, no. 1, pp. 69-78, 2024.
- [16] Dinas Perhubungan Pemprov NTT, *Profil Dinas Perhubungan Provinsi NTT*. PPID Kemendagri, 2022.
- [17] Norkhalisah, A. Budiman, and M. F. Noorrahman, "Pengaruh Motivasi Kerja Terhadap Kinerja Pegawai Pada Dinas Pendidikan Dan Kebudayaan Kabupaten Balangan," *Jurnal Manajemen Sumber Daya Manusia*, vol. 1, no. 2, pp. 276-280, 2024.
- [18] Yosivina and S. Marwansyah, "Pengaruh Motivasi Kerja dan Disiplin Kerja Terhadap Kinerja Karyawan Dinas Pendidikan DKI Jakarta," *Jurnal Manajemen Ekonomi dan Akuntansi*, vol. 1, no. 4, pp. 475-482, 2025, doi: 10.63921/jmaeka.v1i4.228.
- [19] F. Susanti and S. Aesah, "Pengaruh Disiplin Kerja Terhadap Kinerja Karyawan Dengan Kepuasan Kerja Dan Motivasi Kerja Sebagai Variabel Intervening Pada PT Rakha Gustiawan," *Jurnal Tadbir Peradaban*, vol. 2, no. 2, pp. 101-104, 2022.
- [20] B. Hidayat, S. Ami, and S. Rosita, "Pengaruh disiplin kerja dan komitmen organisasi terhadap kinerja pegawai pada kantor Dinas Pemberdayaan Masyarakat dan Pemerintahan Dusun Kabupaten Muara Bungo," *Jurnal Dinamika Manajemen*, vol. 9, no. 2, pp. 55-68, 2021.
- [21] A. Mannan, "Pengaruh Budaya Organisasi Terhadap Kinerja Karyawan Pada PT. Tommino Sinar Mulia Di Jakarta," *Jurnal Tadbir Peradaban*, vol. 1, no. 1, pp. 1-7, 2021.
- [22] A. Demanto, R. E. Fanggidae, and C. S. Maak, "Pengaruh Budaya Organisasi Terhadap Kinerja Karyawan Pada Puskesmas Tarus Kabupaten Kupang," *Glory: Jurnal Ekonomi & Ilmu Sosial*, vol. 6, no. 1, pp. 1-11, 2025.
- [23] D. M. Sari, M. Kusumaningtyas, and I. Suwangsih, "Pengaruh Budaya Organisasi, Disiplin Kerja, dan Motivasi terhadap Kinerja Karyawan BPSDMP Kominfo Surabaya," *RIGGS: Journal of Artificial Intelligence and Digital Business*, vol. 4, no. 3, pp. 4710-4717, 2025, doi: 10.31004/riggs.v4i3.2651.
- [24] T. R. Purnamarini, N. M. Indraswari, and A. Rosiana, "Pengaruh Budaya Organisasi, Motivasi, dan Disiplin Kerja Terhadap Kinerja Pegawai BPK Wilayah XX Maluku," *Economic and Education Journal (Ecoducation)*, vol. 7, no. 2, pp. 530-543, 2025, doi: 10.33503/ecoducation.v7i2.1527.
- [25] M. I. Alimuddin and M. Artiyany, "Pengaruh Budaya Organisasi, Motivasi, dan Disiplin Kerja terhadap Kinerja Pegawai pada Dinas Perhubungan Kabupaten Gowa," *Al-Buhuts*, vol. 18, no. 1, pp. 139-150, 2022, doi: 10.30603/ab.v18i1.2412.
- [26] Z. Ahsan, "Pengaruh Motivasi Kerja Dan Disiplin Kerja Terhadap Kinerja Karyawan Melalui Budaya Organisasi Sebagai Variabel Intervening," *Jurnal Sosial Dan Sains*, vol. 4, no. 2, pp. 278-285, 2024.
- [27] Sugiyono, *Metode Penelitian Kuantitatif Kualitatif dan R&D*. Bandung: Alfabeta, 2022.
- [28] S. P. Robbins and T. A. Judge, *Organizational Behavior*, 17th ed. Harlow: Pearson Education, 2016.
- [29] Edison, Y. Anwar, and I. Komariyah, *Manajemen Sumber Daya Manusia*. Bandung: Alfabeta, 2022.
- [30] A. Maslow, "A Theory of Human Motivation," *Psychological Review*, vol. 50, no. 4, pp. 370-396, 1943.
- [31] M. S. P. Hasibuan, *Manajemen Sumber Daya Manusia*. Jakarta: Bumi Aksara, 2016.
- [32] H. Alkharusi, "A descriptive analysis and interpretation of data from Likert scales in educational and psychological research," *Indian Journal of Psychology and Education*, vol. 12, no. 2, pp. 13-16, 2022.
- [33] J. F. Hair Jr., G. T. M. Hult, C. M. Ringle, and M. Sarstedt, *A Primer on Partial Least Squares Structural Equation Modeling (PLS-SEM)*, 3rd ed. Thousand Oaks, CA, USA: Sage, 2021.